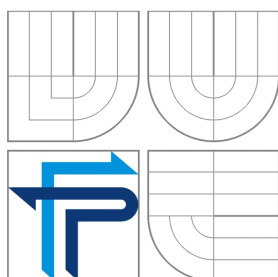


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

SOCIÁLNÍ AUDIT VE FIRMĚ AGER, SPOL. S R.O.

SOCIAL AUDIT IN AGER COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. KATEŘINA NEPLECHOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D.,
MBA

BRNO 2007

ZADÁNÍ VŠKP

Anotace

Tato diplomová práce pojednává o aktuálním tématu, kterým je etika v podnikání a sociální audit. Je zde obsažen přehled nejdůležitějších pojmů, dále je zdokumentována situace ve firmě. Na základě získaných údajů je proveden sociální audit a je navržen etický kodex.

Annotation

This diploma work deals with an actual theme which is the ethic in business and the social audit. It includes a view of the main concepts, beyond there is documented the situation in the firm. There is realized the social audit based on the acquired information and is suggested a Code of the Ethics.

Klíčová slova

sociální audit, podniková etika, společenská odpovědnost, etický kodex

Keywords

Social Audit, Ethics in the Company, Social Responsibility, Code of the Ethics

NEPLECHOVÁ, K. *Sociální audit ve firmě Ager, spol. s r. o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 94 s. + přílohy. Vedoucí diplomové práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, 20. 5. 2007

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala řediteli společnosti Ager, spol. s r.o., panu Václavu Kubíčkovi, za poskytnuté konzultace, materiály a svolení provést v jeho firmě sociální audit.

Obsah

Úvod	8
1 Cíl práce.....	9
2 Teoretické poznatky.....	10
2.1 Základní pojmy	10
2.1.1 Morálka.....	10
2.1.2 Etika	10
2.2 Průnik ekonomiky a etiky	11
2.3 Etika podnikatelského prostředí.....	13
2.4 Základní východiska podnikatelské etiky	14
2.5 Faktory ovlivňující společensky odpovědné chování podniku.....	16
2.6 Etické chování podniku jako komparativní výhoda na trhu	19
2.7 Model morálního rozvoje podniku	21
2.8 Podniková kultura a její etický auditing	24
2.9 Etický a sociální audit.....	26
2.9.1 Finanční a nefinanční audit.....	26
2.9.2 Zdroje auditu.....	28
2.9.3 Praktické otázky provádění auditu.....	28
2.9.4 Kvalita a efektivita etického auditu	30
2.9.5 Možnosti zneužití etického a sociálního auditu	30
2.9.6 Načasování etického a sociálního auditu	31
2.9.7 Význam etického a sociálního auditu	31
2.9.8 Přínosy pro jednotlivé skupiny stakeholders	33
2.10 Budoucnost etického a sociálního auditu.....	34
2.10.1 Příprava mezinárodní normy ISO 26000	34
3 Situační analýza	36
3.1 Popis firmy.....	36
4 Metodika auditu	38
4.1 Postup provedení auditu.....	38
Závěr	42
Seznam literatury	43
Seznam použitých zkratk	45

Seznam obrázků.....	46
Seznam tabulek.....	46
Seznam příloh	46

Úvod

Současné, rychle se měnící podnikatelské prostředí se vyvíjí v závislosti na rozvoji a úrovni ekonomiky, domácí i zahraniční politiky, stejně tak ale i na etických postojích jednotlivců. Lze vyzkoušet, že stále více firem si uvědomuje význam morálních kvalit a jejich vliv na dlouhodobou efektivitu firmy.

Veškeré aktivity konané firmou bezesporu ovlivňují hodnoty, zájmy a pocity lidí uvnitř i vně firmy. V současné době se zaměstnanci musí rozhodovat v eticky nejasných situacích, což zvyšuje stres, nejistotu a snižuje produktivitu. Špatná rozhodnutí nebo nevyřešené etické problémy mohou mít velké následky nejen pro dotčené osoby, ale i z hlediska finančních ztrát pro organizaci. Vhodným prostředkem se nabízí formulace etických principů. Jejich aplikace do každodenního profesního života může být obtížná. Nicméně pro organizaci, která chce být dlouhodobě úspěšná a chce si získat prestiž, se podnikatelská etika stane jednou z priorit.

Mezi formální nástroje, které poměrují firmy z hlediska plnění základních etických principů, lze zařadit i sociální a etický audit.

Sociální audit podnikové kultury může mít velký vliv na rozvoj etizace firmy. Obecně lze říci, že sociální audit zahrnuje čtyři základní dimenze: zaměstnaneckou politiku, ekonomický rozvoj společnosti, environmentální politiku a dobročinnost. Tyto oblasti jsou schopny pokrýt jak zájmy zaměstnanců, tak zájmy stakeholderů.

Sociální audit umožňuje zjistit, jaké je současné etické prostředí uvnitř firmy, které může sloužit k případnému zlepšení. Sociální audit má pozitivní význam hlavně pro management podniku, pokud nezná rozsah vnitropodnikových morálních konfliktů. Výsledek auditu lze uplatnit při zlepšení morálky zaměstnanců, k zpevnění mezilidských vztahů na pracovištích, ke zvýšení produktivity práce a ke snížení fluktuace zaměstnanců a stresové zátěže. Posléze se všechny tyto aspekty promítnou i navenek zvýšením spokojenosti ze strany zákazníků a v konečném důsledku je maximalizován celkový užitek společnosti.

1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je provedení sociálního auditu ve společnosti Ager, spol. s r.o., který je zaměřen na vztahy se zaměstnanci. Audit má za cíl analýzu situace uvnitř firmy, vyhledání problematických oblastí v jejím jednání vůči zaměstnancům, odhalení příčin a formulaci návrhů na zlepšení situace firmy, vypracování etického kodexu, a to s vyhodnocením přínosů i dodatečných nákladů pro firmu.

V rámci celkového hodnocení je zohledněna i angažovanost firmy v programech na ochranu životního prostředí a v charitativních činnostech.

2 Teoretické poznatky

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Morálka

Existuje řada definic morálky – víceméně však jde vždy o různé slovní uchopení téže oblasti reality: „*Morálka znamená morální soudy, normy a pravidla jednání.*“⁹ „*Morálka se vztahuje k jednání lidí respektive k opomenutí určitého jednání*“³ Morálka se často pojí s představou nepříjemné autority, která vydává zákazy a příkazy. Pro svůj mravní život však potřebujeme pravidla, abychom se vyvarovali možných nehod. Jedná se o příkazy, které mají určovat co sám smím a co nesmím.⁵ Obecně lze říci, že morálka je skutečný projev individua či většího celku v oblasti morálních soudů, norem a pravidel jednání.¹³

2.1.2 Etika

„*Etika (z řec. ethos = mrav, zvyk) je souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání.*“⁶

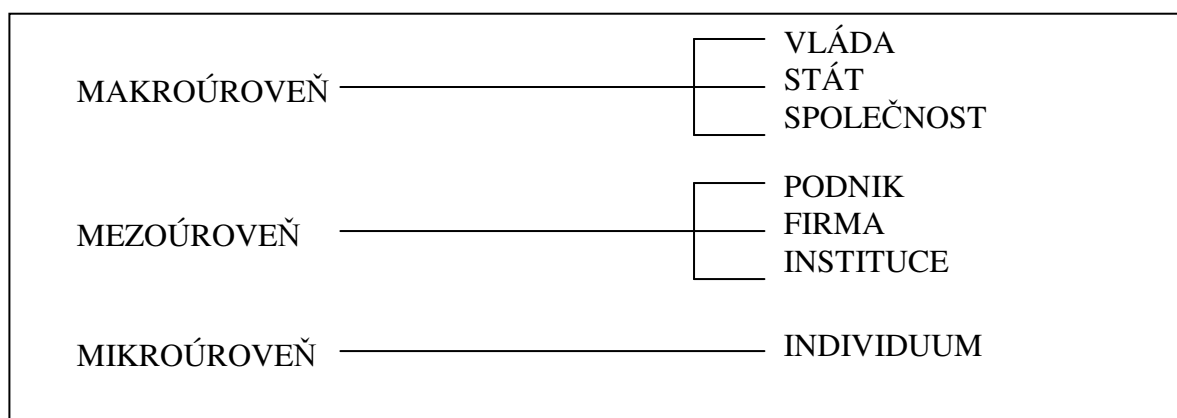
Etiku chápeme jako nauku o lidských záměrech, jednáních a vztazích z hlediska jejich dobrých nebo zlých důsledků pro člověka jako jedinečnou osobnost, pro společnost jako celek i pro veškerou skutečnost, s níž je člověk v kontaktu. Předmět etiky se potencionálně týká veškerého lidského počínání. V terénu etických úvah má své místo vztah k druhým lidem a důsledky našich úmyslů a výkonů pro ně (v individuálním i úhrnnějším ohledu), ale také zhodnocení vztahu k sobě samému při všech jeho aktivitách a neméně vůči přírodě.

Etika nepředpisuje pravidla chování jakožto mravní normy, ale studuje je, zkoumá různé mravní postoje, aby ukázala předpoklady, možnosti a důsledky určitých způsobů jednání a s nimi spojených soustav norem, tj. závazných předpisů.¹⁰

2.2 Průnik ekonomiky a etiky

Podnikatelská etika znamená odkrytí norem, jejich přehodnocení, rozpracování metod a postupů, prostřednictvím kterých se tyto nové normy a principy mají zavést do života. „Obecně se má za to, že průnik ekonomiky a etiky probíhá na třech různých úrovních. Tyto tři úrovně můžeme pokládat za obecně platné ve všech sférách společenského života.“² Jde o úroveň, kde jako subjekt vystupuje konkrétní individuum, dále o úroveň, kde v úloze subjektu vystupuje instituce, a nakonec o úroveň, kde jako subjekt vystupuje společnost jako celek.²

Obrázek 1 – Tři úrovně průniku ekonomiky a etiky



Zdroj: REMIŠOVÁ, Anna a GAŽOVÁ, Viera. *Vybrané kapitoly z etiky a kulturológie*

Na **makroúrovni** se chápe etika jako určitá systematika, jako rámcový pořádek. Jde o etiku hospodářství či o etiku ekonomiky jako společenské sféry. „Na této úrovni, kde nám jako subjekt vystupuje celá společnost, jde o výzkum etických předpokladů v hospodářském systému. Jde o stanovení základního etického rámce, ve kterém probíhá hospodářská činnost, o vytyčení hospodářské politiky, daňové politiky, sociální politiky, stanovení priorit z hlediska zásadní orientace hospodářství, o postulování strategie v mezinárodních vztazích.“² Nejdůležitější úloha patří státu, který prostřednictvím legislativy utváří prostor pro etické anebo neetické chování společností a jednotlivců.

Ke konfliktu zájmů a hodnot dochází tehdy, když se instituce odkloní od morálních principů, které prosazuje stát v ekonomické oblasti.²

Na **mezoúrovni** se jedná o vliv a zkoumání etických norem na úrovni institucí, jednotlivých podnikatelských subjektů, nezávisle na stupni jejich velikosti a organizovanosti. Na této úrovni se chápe subjekt jako právnická osoba.

Střední úroveň etického a ekonomického prolnutí odráží etický rámec, který si utváří podnik či firma. V tomto systému vztahů náleží důležité postavení vzájemnému vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Etický základ mají také vztahy k ekonomickým partnerům, k zákazníkům a ke všem zainteresovaným subjektům.

Na této úrovni může docházet ke konfliktu morálních hodnot, které vyznává jednatel a na druhé straně morální požadavky ze strany dané organizace. Člověk potřebuje pro svůj plnohodnotný život žít v souladu se svým mravním cítěním, přesvědčením a vnitřním prožitkem morálky. Když však organizace vyžaduje od něj něco, se je v rozporu s jeho svědomím, dochází u takového člověka k mravnímu dilematu, kterým mravním hodnotám má dát přednost. Tento problém patří k důležitým otázkám, které se snaží zkoumat podnikatelská etika.²

Mikroúroveň v podnikatelské etice reprezentuje jednotlivý člověk, ať už vystupuje jako kupující nebo produkující či podnikatel apod. Podnikatelská etika na mikroúrovni je etikou každého subjektu a nevztahuje se pouze na manažery. Člověk je ve svém jednání vystaven možnosti volby, a tudíž také zodpovědný za své jednání.

V rámci podnikatelské etiky předpokládáme, že individuum nese zodpovědnost také za své osobní ekonomické aktivity. Může se stát, že osobní morální principy jednotlivce nejsou v souladu s morálními principy, které panují v dané instituci. Poté nastane pro takového člověka tzv. morální konflikt a on se musí rozhodnout, které etické hodnoty má upřednostnit a analogicky, kdo potom nese odpovědnost za důsledky vyplývající z předepsaného jednání. Tento problém patří k zásadním otázkám podnikatelské etiky.

Čili vlastní rozhodování a jednání v podnikatelské činnosti člověka je silně ovlivněno nejenom jeho úrovní vzdělání, ale také jeho postoji, hodnotami, motivy, prostě jakým způsobem byl vychován. Výchovně-vzdělávací činnosti by měla probíhat, v ideální podobě, v harmonickém a sladěném duchu. Proto častokrát příčinu

nemorálního chování mnohých podnikatelů můžeme přičíst absentující či nedostatečné výchově v období dětství, dospívání a neexistující sebevýchově v období dospělosti.

Hodnoty podnikatele, jeho morální cítění je velmi často tím nejzákladnějším momentem v jeho reální podnikatelské činnosti. Je proto velmi důležité, aby každý člověk, který podniká, byl schopen jak etického cítění, tak reflexe důsledků svého jednání.²

2.3 Etika podnikatelského prostředí ¹

Tvorbu etiky v podnikatelském prostředí ovlivňuje:

- partnerská spolupráce všech podnikatelských organizací, veřejných a správních institucí, které mohou jeho úroveň ovlivňovat,
- kreativní uplatňování systému manažerské etiky rozvíjením subsystémů morálky, erudice a vůdcovství v rámci komplexního rozhodování o změnách v managementu řízených subjektů,
- kreativita a komplexnost zobrazování při řízení vývoje měřitelných ekonomických jevů,
- sledování a ovlivňování vývoje neměřitelných vlastností podnikových jevů bezprostředně ovlivňujících etický rozměr managementu,
- systematické zkoumání vztahů mezi kvalitativními a kvantitativními vlastnostmi ekonomických jevů a využívání získaných poznatků ve strategii řízeného objektu,
- analyzování míry vzájemného ovlivňování kvalitativních a kvantitativních vlivů, jejich příčin, vztahů a jejich těsností, při jejich hodnocení,
- zvyšování vypovídací schopnosti ukazatelů technického, ekonomického a sociálního vývoje verbální charakteristikou zobrazovaných jevů,
- kvalita stimulace rozvíjení sociální odpovědnosti v managementu lidských zdrojů,
- uplatňování vůdcovských metod při rozvíjení motivace kreativity pracovníků v rámci managementu a realizace změn ve vnitřní struktuře řízeného objektu i v jeho postavení v ekonomickém okolí.

Komplexní řízení ekonomických jevů tedy vyžaduje, aby manažeři ve svých pracovních metodách uplatňovali systém manažerské etiky ve všech jejich subsystémech a prvcích. Jde o subsystémy morálky, erudice a praktické aplikace (vedení lidí), které jsou podrobněji rozváděny jejich dílčími prvky.

Je-li soustředěn cíl managementu jenom na růst měřitelných (kvantitativních) vlastností ekonomických jevů, pak úsilí pracovníků je značně zjednodušováno. Soustřeďuje se jen na počet, objem, váhu, finance, aniž by byla věnována dostatečná pozornost cestám, jimiž bylo příslušných měřitelných hodnot dosaženo.

2.4 Základní východiska podnikatelské etiky ⁸

William L. LaCroix¹ nachází zdroj mravních konfliktů v podnikatelské sféře ve vzájemném tlaku dvou základních stránek etického myšlení:

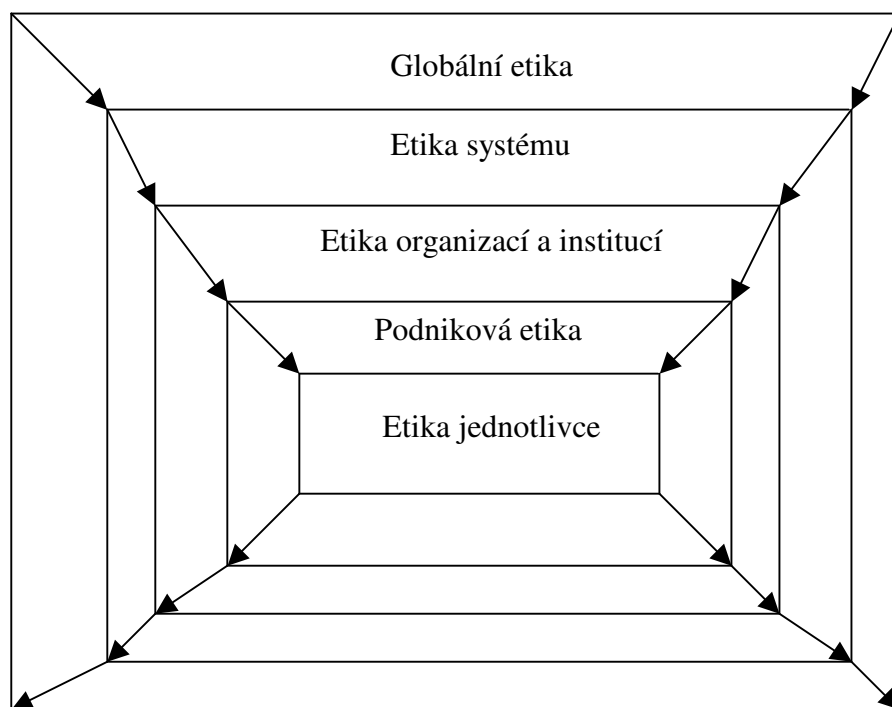
- 1) **Individuální etiky**, která je osobní mravností našeho charakteru, omezuje naše konání, vede k seberegulaci, ale zapříčiňuje i to, že každý stejnou situaci prožívá různě.
- 2) **Sociální etiky** prospěšnosti celku, která omezuje druhy aktivit ovlivňující společenský život pouze na ty, které jsou pro společnost obecným přínosem.

Vztah jednotlivce a společnosti, shoda nebo střet jejich zájmů, je skutečně výchozím hlediskem při posuzování mravních konfliktů a dilemat v podnikání. Jednotlivec, podnik, společenské organizace a instituce, ekonomický systém – všechny tyto součásti každé ekonomiky mají charakteristické zájmy, které ovlivňují míru etičnosti jejich chování, které však vždy musí korespondovat s etikou v obecném smyslu.

¹ LaCroix, W. L.: Principles for Ethics in Business. University Press of America, Inc., Washington 1989, s.11.

Vzájemnou provázanost strukturu etiky v ekonomice znázorňuje schéma:

Obrázek 2 – Struktura etiky v ekonomice



Zdroj: Rolný, I.: Etika v podnikové strategii, Albert, Boskovice 1998, s. 22

Etika jednotlivců (zaměstnanců, managerů, individuálních podnikatelů) se vztahuje k hodnotám, které zajišťují rovnováhu osobních zájmů se všemi ostatními prvky struktury ekonomiky zasazenými do obecného rámce globální etiky. Těmito hodnotami je např. čestnost, spolehlivost, loajalita, pracovitost atd.

Podniková etika, kromě obecných mravních hodnot musí být nositelem zejména etické odpovědnosti ve svých záměrech a uskutečňování ekonomických cílů jak uvnitř, tak i vně podniku.

Etika organizací a institucí ekonomiky musí plnit funkci mravního garanta ekonomického prostředí ve smyslu zajištění spravedlivého přístupu ke všem účastníkům podnikání. Musí zaručovat jejich práva a koordinaci ekonomických zájmů. V širším kontextu musí harmonizovat i se zájmy politickými a celospolečenskými. Všechny tyto roviny (jednotlivec, podnik, instituce) vytvářejí svými zájmy a způsoby jejich realizace rámcový systém (např. tržní ekonomiku).

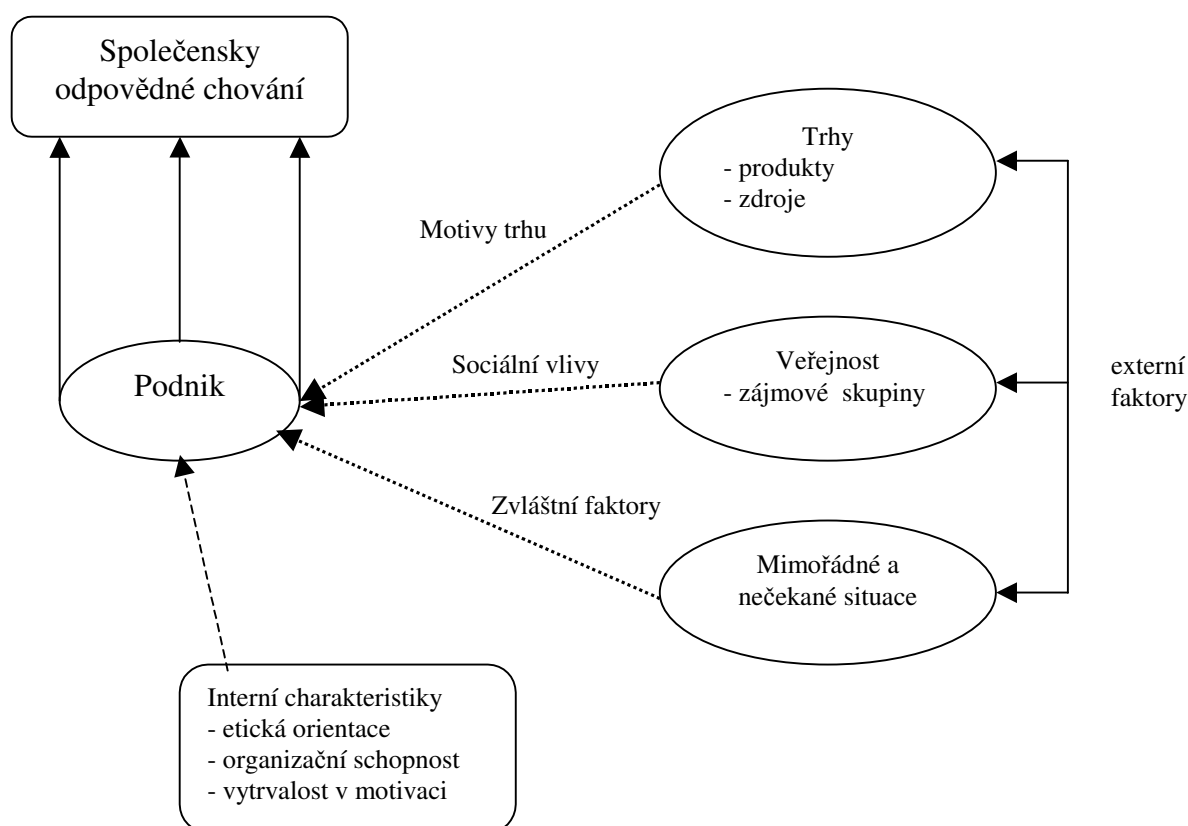
V **etice systému** jsou obsaženy obecné a základní mravní principy (vztah k lidským právům a svobodám, demokracie, atd.), které vytvářejí jeho charakter a určují obecný ráz podnikatelských aktivit v rámci tohoto systému.

Globální etika je vytvářena a formována mírou celospolečenského shodného mínění. Zahrnuje všechny složky společenské kultury. Promítá se tedy nejen do ekonomie, ale i do vědy, umění, náboženství jak v národním, tak i obecně lidském smyslu. Vyjadřuje nejobecnější pravidla interakcí uvnitř společnosti, ale také vztah člověka k přírodě.

Etika jednotlivců, podniků, organizací a institucí, systému, to vše v korelaci s globální etikou nám umožňuje vyspecifikovat konkrétní zaměření podnikatelské etiky obecně. Ta spočívá v morálních principech a standardech, které určují a řídí chování všech účastníků ekonomické činnosti na všech úrovních ekonomického systému.

2.5 Faktory ovlivňující společensky odpovědné chování podniku ⁸

Obrázek 3 - Faktory ovlivňující společensky odpovědné chování podniku



Zdroj: Rolný, I.: Etika v podnikové strategii, Albert, Boskovice 1998, s. 25

Obecným východiskem činnosti ekonomických subjektů na všech stupních jejich organizace musí být z hlediska etiky základní lidská práva a svobody. Na jejich základě se odvíjejí všechny praktické vztahy a vazby, komunikace, vzájemná garance, determinace atd. Veškerá podnikatelská činnost je založena zejména na čtyřech okruzích lidských práv, které ji pak prakticky umožňují:

- 1) **Smluvní práva** – tato práva vycházejí z různých druhů smluv a vzájemných odhod mezi subjektem a jinými stranami. Tyto smlouvy mohou být soukromé, mezi jednotlivými subjekty nebo společenské mezi jednotlivcem a společností. Jsou nepsané a psané, buďto na úrovni morality nebo legality nebo obou úrovních společně. Smlouva, dohoda vzniká ze vzájemné shody stran, a proto se jejich plnění stává morálním závazkem.
- 2) **Práva na ocenění** – jsou práva pramenící ze zásluh. Realizujeme-li jakýkoli čin, který směřuje k nějakému přínosu pro naše okolí, ať je jím jednatel, firma, lidstvo obecně, ale dnes i příroda, máme právo na odměnu, na ocenění. To může být v různé formě – věcné (peněžní, dar), nepředmětné (zvýhodnění, povýšení) nebo morální (zveřejnění příkladu, pochvala).
- 3) **Pozitivní práva** – vznikají prostřednictvím legislativní a právní činnosti ve společnosti a vyjadřují její ochotu uvést v oficiální platnost požadavky svých členů vůči ostatním.
- 4) **Práva na důstojnost** – jsou všechna práva, která vyjadřují požadavek respektování lidské důstojnosti v každé situaci a době. Vytvářejí horizont, prostřednictvím kterého jsou etické soudy (v rámci smluvní etiky, etiky odměny a pozitivní etiky) poměřovány a který se vztahuje na naprosto všechny sféry lidských práv. Zachování lidské důstojnosti je základní a zásadní princip, jehož absence kdekoli znehodnotí všechna předchozí práva.

Podnikatelská etika z těchto čtyř okruhů lidských práv vztahujících se bezprostředně k ekonomické sféře lidské činnosti rozpracovává do obecné podoby základní práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů, jejichž respektování a naplňování vnáší do vnitropodnikových vztahů morálně pozitivní řád. Jejich konkrétní podobu následně zpracovává jurisdikce (vyhlášky, zákoník práce atd.). Výchozím

determinantem činnosti každého podniku je teda jistý základní soubor morálních práv a povinností, který řídí nejen vnitropodnikovou sféru, ale který také umožňuje podniku z určité mravní pozice eticky komunikovat s vnějším ekonomickým prostředím, ve kterém realizuje své podnikatelské záměry.

Morální práva a povinnosti zaměstnanců

1. Právo na odpovídající pracovní vytíženost.
 2. Právo na spravedlivou odměnu.
 3. Právo se volně, svobodně sdružovat v odborech a stávkovat.
 4. Právo na soukromí a normální rodinný život.
 5. Právo na svobodu svědomí a svobodu projevu.
 6. Právo na zákonné, čestné a otevřené jednání.
 7. Právo na participaci.
 8. Právo na bezpečné a zdravé neohrožující pracovní podmínky.
 9. Právo na smysluplnou práci přinášející uspokojení.
-
1. Povinnost respektovat a naplňovat pracovní smlouvu.
 2. Povinnost být loajální k firmě.
 3. Povinnost jednat podle zákonných a etických norem.

Morální práva a povinnosti zaměstnavatelů

1. Právo požadovat aktivní a produktivní přístup k práci.
 2. Právo na loajální spolupráci.
 3. Právo požadovat čestné, korektní jednání na pracovišti.
-
1. Povinnost řídit se při výběru nebo propouštění zaměstnanců nediskriminačními hledisky.
 2. Povinnost kompenzovat znevýhodnění vzniklá výkonem zaměstnání.
 3. Povinnost respektovat odbory a jejich aktivity.
 4. Povinnost stanovit jednoznačná pravidla pracovních vztahů.
 5. Povinnost akceptovat kritiku zaměstnanců bez represivních následků.
 6. Povinnost řešit pracovní spory podle právních a morálních norem.

7. Povinnost informovat a konzultovat rozhodující záměry podniku se zaměstnanci.
8. Povinnost garantovat všechny úmluvy a dohody se zaměstnanci a nést odpovědnost.
9. Povinnost průběžně zlepšovat pracovní podmínky.

Na první pohled je zřejmá disproporce mezi morálními právy zaměstnanců a zaměstnavatelů (9:3) a jejich povinnostmi (3:9). Potvrzuje to obecný trend u všech lidských práv a svobod hájit především postavení jednotlivce v různých strukturách společnosti, neboť jeho mocenský vliv je relativně nejnižší. Proto i od zaměstnavatelů je požadována vyšší míra morální odpovědnosti a mravní garance v podobě povinností, než je tomu u jednotlivého zaměstnance. Morální práva a povinnosti však zakládají pouze konsenzuální mravní nárok, který nemusí být vždy automaticky převeden do legislativní podoby. V takovém případě může být vzniklá disharmonie zdrojem řady etických problémů a dilemat.

Obecně lze tedy považovat za základní východiska podnikatelské etiky dva zdroje:

- 1) **Podnikatelské prostředí** zahrnující celý komplex zájmů, vztahů a vazeb jeho aktérů, které v kontextu celé společnosti vyvolává potřebu své legality a mravnosti.
- 2) **Obecný rámec lidských práv a svobod**, který vychází z pozice globální etiky a vyjadřuje na základě celospolečenského konsenzu požadavek jeho naplňování na všech úrovních společenských struktur a při veškeré lidské činnosti.

2.6 Etické chování podniku jako komparativní výhoda na trhu ⁸

Proč by se měl podnik chovat eticky? V odpovědi na tuto otázku lze vymezit asi šest základních důvodů:

1) Protože je to v jeho zájmu

Z vnitropodnikového hlediska pozitivní morální klima vytváří garanci dobrých pracovních vztahů, stimuluje výkonnost zaměstnanců a znamená pro podnik i jistou úsporu nákladů spojených s kontrolní činností a řešením etických konfliktů. Z hlediska postavení podniku v podnikatelském prostředí zvyšuje etické chování jeho

důvěryhodnost, což zpětně kladně ovlivňuje chování ostatních ekonomických subjektů vůči podniku (preference zákazníků, investorů, bank při poskytování úvěrů atd.)

2) Protože je mravnost obecným zájmem celé společnosti

Obecný požadavek mravnosti ve společnosti má i ekonomicky pozitivní stimulující charakter. Etika snižuje náklady sociálních neúspěchů. Morální společnost je méně nákladná, snižuje společenské výdaje na donucovací aparát (policii, vězeňství, justici).

3) Protože každý podnikatelský subjekt očekává etické chování ostatních účastníků ekonomických aktivit.

Toto očekávání je výchozím principem jakékoli legální podnikatelské činnosti a dává jí vlastně smysl. Bez etického chování ostatních, bez existence a respektování určitých pravidel a morálních konvencí v ekonomické sféře nelze legálně realizovat žádný podnikatelský záměr.

4) Protože je obecně považováno za amorální jednostranně odstoupit od vzájemných dohod a přitom očekávat, že ostatní je budou dodržovat.

Jestliže pravidla podnikání vycházejí z etického souladu všech účastníků, je vstup do podnikatelského prostředí spojen s morálním závazkem ambivalence. To znamená, že v něm sami musíme garantovat takové chování, jaké vyžadujeme od ostatních.

5) Protože je společensky mravně neúnosné se proklamativně přihlásit k dodržování etických pravidel a skrytě je porušovat.

Jedná se prakticky o soulad slov a činů, který společnost velmi citlivě vnímá. Přetvářka jako výchozí princip podnikání limituje jeho trvání pouze do doby odhalení a zveřejnění.

6) Protože jakékoli porušování morálních pravidel podnikatelskými subjekty destruuje prostředí nezbytné pro podnikání.

Je-li zásada „fair-play“ nedodržována stále větším počtem ekonomických subjektů, ztrácí podnikatelské prostředí pravidla (vycházející ze vzájemné shody a respektu) a tím

i svoji kvalitu. Pokud je možné vše, mění se charakter ekonomického řádu v bezbřehý chaos.

Je nutné zdůraznit, že všechny tyto uvedené důvody jsou morální povahy vyplývající z již zmíněného obecně lidského mravního povědomí. Jsou tedy pouze jistým očekáváním, což znamená, že tomu realita nemusí vždy a za všech okolností odpovídat.

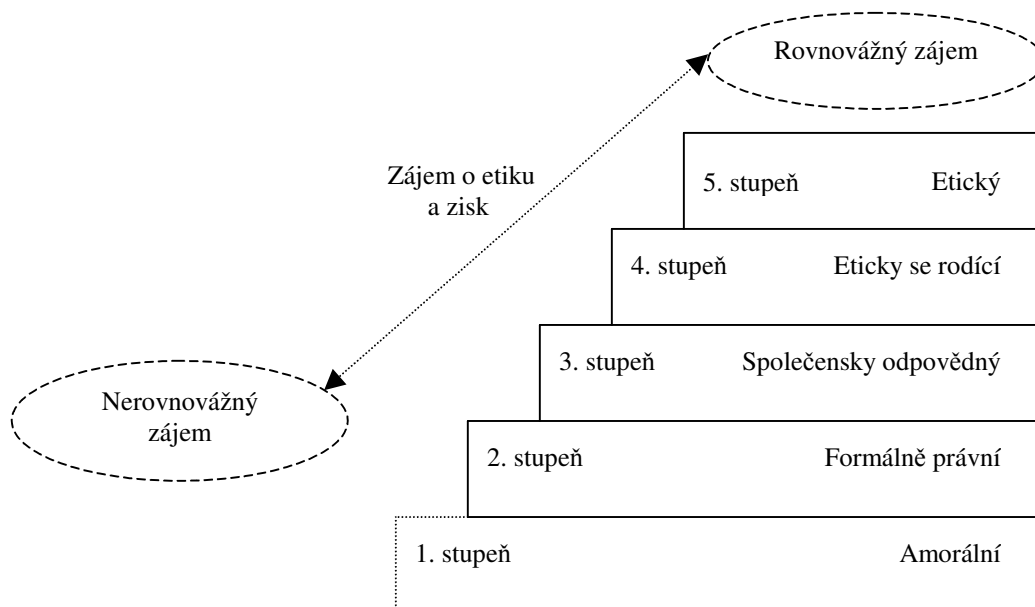
2.7 Model morálního rozvoje podniku ⁸

Smyslem ekonomické činnosti podniku je dosahování zisku, i když jeho maximalizace nemůže být jediným a výlučným cílem. Ekonomický mechanismus není jednorázovou akcí a dosažením zisku nekončí. Zisk sám se stává prostředkem pro dosažení i jiných cílů – zkvalitnění výrobků a služeb, vytvoření nových atd. Podnik se tak svojí činností podílí na zkvalitnění života celé společnosti. Neslouží pouze investorům, ale také zákazníkům, zaměstnancům, široké veřejnosti, někdy dokonce i životnímu prostředí. Tento obecný společenský kontext podnikání otevírá jeden ze zásadních problémů – vztah etiky a zisku. Kdy je ekonomický zisk v souladu s obecnou morálkou a kdy je společností vnímán jako amorální?

U podniků lze vysledovat několik vývojových stupňů morálního rozvoje, které klasifikuje Reidenbachův a Robinův model.² Autoři rozlišují z etického hlediska celkem pět vývojových typů podniků podle proporcí jejich zájmu o zisk a podnikatelskou etiku. Nejnižší stupeň reprezentuje jednoznačnou preferenci zisku na úkor jakéhokoli zájmu o etiku podnikání. Nejvyšší stupeň představuje žádoucí rovnovážný stav, kdy etickému způsobu dosažení zisku je věnována stejná pozornost jako zisku samému.

² Reidenbach, E. R., Robin D.P.: A Conceptual Model of Corporate Moral Development. Journal of Business Ethics, April 1991, s. 275-281.

Obrázek 4 - Reidenbachův a Robinův model



Zdroj: Rolný, I.: Etika v podnikové strategii, Albert, Boskovice 1998, s. 53

1. stupeň - amorální

V této fázi se podnik řídí zásadou, že jeho chování je etické, pokud jeho nečisté praktiky nejsou odhaleny. Etické prohřešky po prozrazení jsou brány jako nutné náklady na podnikání. Žádný záměrný etický kodex nebo jiná norma zde neexistují, vše je podřízeno výhradně maximalizaci zisku. Autoři charakterizují tento stupeň podřízeností pouze jedinému principu: „Získej maximum, co můžeš a prchni!“

2. stupeň – formálně právní

Podnik dbá, aby jeho činnost byla formálně právně v pořádku. Pohybuje se výhradně na půdě legality, i když maximálně využívá legislativních nedostatků pouze ve svůj prospěch. Platí zde zásada: co není výslovně zakázáno, je dovoleno. Pokud existuje podnikový morální kodex, je zaměřen pouze na požadavek loajality zaměstnanců vůči firmě. Ekonomický výsledek je stále výhradním určovatelem všech hodnocení a odměn.

3. stupeň – společensky odpovědný

Management podniku si již uvědomuje, že jednat pouze na formálně právní rovině nestačí. Vzrůstá zájem o podnikatelskou etiku, i když více z pragmatického hlediska

poznání, že být etický se vyplácí i tržně. Podniková kultura odráží odpovědnější občanský postoj, nezaměřuje se výhradně na své akcionáře, ale bere ohled i na širší veřejnost.

4. stupeň – eticky se rodící

Etické hodnoty se již stávají součástí podnikové kultury. Podnikový management vychází z přesvědčení, že „lze dělat správnou věc“. Jeho nejvyššími hodnotami se stávají klíčové hodnoty podniku, které jsou i veřejnosti deklarovány v materiálech jako výchozí politika firmy (kdo jsme, co chceme a jak se toho budeme snažit dosahovat). Na tomto stupni je již markantní aktivní snaha vedení vstřícně reagovat na vznikající společenské problémy a přihlásit se veřejně ke společenské odpovědnosti. Při ekonomických rozhodnutích jež management přihlíží k jejich morálním dopadům. Přesto i na tomto stupni ještě nejsou konkrétně zapracovány etické principy a zásady do celé organizační struktury podniku.

5. stupeň - etický

Tento stupeň je charakteristický rovnovážným zájmem podniku o etické a ekonomické výsledky. Etická analýza ekonomické činnosti je plně integrovanou součástí podnikatelských záměrů podniku a jeho strategického plánu a využívá se jí na předvídání možných problémů a zkoumání alternativních výsledků. Podniková kultura odráží systémové zavedení etických zásad a principů, kdy přijímání, školení, odměňování i propouštění pracovníků probíhá v souladu s etickým profilem podniku, který je transparentní a všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni. Důraz na etické normy a principy je nedílnou součástí všech dokumentů a materiálů podniku.

Rozhodující úlohu při završení etického rozvoje podniku může sehrát řada faktorů jako jsou osobnosti zakladatelů, historie a tradice firmy, vrcholový management, rizika a možnosti existence firmy atd. Ne všechny podniky musí nutně projít všemi stupni etického vývoje a rozvíjet se až po nejvyšší stupeň nebo začínat svůj vývoj od prvního stupně. Začít vyvíjet podnikatelské aktivity lze na kterémkoliv stupni. U podniků, jejichž organizační struktura se skládá z více oddělení a divizí, které pracují samostatně a odděleně, lze někdy vysledovat různé vývojové stupně etického vědomí. Etický rozvoj

navíc nemusí vždy probíhat jako nepřetržitý proces, ale jsou v něm možné vzestupy nebo sestupy skokem. S příchodem nového managementu, v důsledku akvizic, fúzí nebo join ventures se v nových podmínkách může podniková kultura radikálně změnit a lišit se od původní kvality etické úrovně, ať již v pozitivním nebo negativním smyslu.

Je třeba zdůraznit, že pro etický rozvoj podniku neexistuje žádný časový limit a mezi jednotlivými stupni neexistují žádné ostré dělící hranice. Proto není vyloučena ani existence jistých mezistupňů, kdy podnik, obecně klasifikovaný jako právně formalistický, může vykazovat i určité znaky a vlastnosti společensky odpovědného podniku atp. To vše je třeba brát do úvahy při posuzování Reidenbachova a Robinova modelu, který svými charakteristikami poskytuje pouze rámcovou obecnou typologii podniků z pozice realizace podnikatelské etiky.

2.8 Podniková kultura a její etický auditing ⁸

V rovině podnikatelských subjektů můžeme hovořit o dvou sférách kultury. Je to podnikatelská kultura a podniková kultura.

Podnikatelská kultura je širší pojem, který zahrnuje neobecnější projevy kultury v podnikatelských aktivitách, které jsou všeobecně akceptovány na základě společenského konsenzu a vtěleny do psaných a nepsaných obecných zásad týkajících se čestnosti podnikání, kultury projevu, prezentace a prodeje, funkčnosti, estetičnosti a nezávadnosti produktů atd.

Podniková kultura je komplexem vlastních názorů, hodnot, norem chování a jednání, způsobu podnikání, které jsou pro každou firmu jedinečné a vytvářejí pro ni specifický osobitý podnikatelský styl.

Úroveň podnikové kultury má přímý vliv nejen na morální vnitropodnikové klima, ale i na míru etičnosti chování podniku na trhu. Podniková kultura, pokud její rozvoj není součástí strategického plánování firmy, má obecnou tendenci setrvávat v určitém setrvačném stavu, který může být překážkou pro morální rozvoj podniku. Potencionální riziko pro zvyšování etičnosti chování v rámci podniku se pak může projevit v podobě čtyř typů bariér³:

³ Steinmann, H., Löhr, A.: Základy podnikové etiky. Victoria Publishing, Praha 1995, s. 29-32.

1) Zažité postupy práce a striktně vymezené role

Jedná se o zvyklosti stávajícího stavu podnikové kultury, které jsou vydávány za „železné“ zákony dominantními osobami (skupinami, týmy) organizační struktury podniku a staví každého nově příchozího do předem vymezené role s předem stanoveným chováním a jednáním, které může být i neetické nebo dokonce nelegální. Jsou tak vytvořeny svérázné normy specificky související se zaměstnáním, v jejichž intenci musí každý jednat, pokud nechce ztratit pracovní místo. Tím je docíleno efektu „kolektivní mravní neutralizace“, pomocí kterého jsou u jednotlivých pracovníků otupovány morální zábrany, které jinak (např. v soukromém životě) ve stejné situaci fungují.

2) Vysoká skupinová soudržnost – koheze

Velmi výrazná soudržnost pracovních skupin představuje jen těžce překonatelnou bariéru pro odstranění neetického chování. Jinak pozitivní pracovní solidarita v kolektivu, je-li brána jako kategorický imperativ za všech okolností, může působit dysfunkčně. Způsobuje uzavřenost, ztěžuje komunikaci mezi skupinami, brzdí kooperaci, předimenzovává jejich rivalitu a zastírá problémy (zásada: „*co se doma upeče, na trh se nenosí*“). To vše ve skupinách utužuje zastřené praktiky vůči jiným skupinám a vytváří nežádoucí imunitu proti morálním námitkám jakéhokoli druhu (z vnějšku nebo zevnitř).

3) Nejasné priority

Jedná se o jev v podnikové kultuře, kdy nejsou jednoznačně stanoveny priority, i když se obecně očekává angažovanost pro ekonomicky kvantitativní cíle podniku (zvýšení obratu, snížení nákladů...) Ze strany vedení zde absentují jasně stanovené požadavky na etické chování a kritéria způsobů realizace podnikatelských záměrů. Tento stav se obzvláště bolestně dotýká zejména podnikových managerů. Teze „*dělej, jak dělej, ale měj výsledky*“, může být zdrojem neetického chování. Nevyjasněnost kritérií působí traumatizačně na podnikový management, který ve své práci musí čelit střetu různých zájmů, přičemž není jednoznačně stanoveno, které zájmy je třeba upřednostnit.

4) Izolace před vnějšími vlivy

Etickou bariérou v podnikové kultuře může být i mimořádně upjatá informační politika podniku. Kritické a tím eticky významné informace jsou přijímány jen s velkou nelibostí. Etické intervence zaměstnanců nebo veřejnosti nejsou zveřejňovány a diskutovány a stávají se jakýmsi „tajemstvím“, o kterém smí vědět pouze úzký okruh vyvolenců z vedení podniku, který také jako jediný může o těchto věcech rozhodovat.

V současnosti již existuje několik základních metodicky rozpracovaných postupů ke zjištění úrovně podnikové kultury⁴. Kulturní auditing, vedle ekonomických parametrů a Goodwillu, se tak stává jedním z nástrojů celkového hodnocení kvality podniku.

2.9 Etický a sociální audit ⁶

Dějiny auditu jsou velmi staré. Slovo audit je latinského původu (*audire* - slyšet, poslouchat). Audit v historii bývá nejčastěji spojován s kontrolou římských provincií - kontroly se týkaly porovnání příjmů s doloženými výdaji. Kontrolovanému úředníkovi se pak dostalo veřejného slyšení – odtud slovo audit.

Auditem se tedy rozumí systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit informace týkající se ekonomických činností a událostí, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům.

2.9.1 Finanční a nefinanční audit

Od poloviny 80. let stále častěji ke slovu přichází nefinanční audity. Je to evidentní snaha definovat, kvantifikovat a kontrolovat ty faktory, které nemají v ekonomické analýze svoji kategorii, a přesto se významně podílejí na hospodářském výsledku firmy. Jsou jimi například:

⁴ Deal, T., Kennedy, A.: Corporate Cultures. Reading, MA, Addison Wesley Publishing Company, Inc. 1982.

- environmentální audit,
- personální audit,
- audit produktivity,
- technologický audit,
- audit jakosti,
- audit informačních technologií,
- audit spokojenosti zákazníků,
- etický a sociální audit,

Mezi finančním a nefinančním auditem je řada rozdílů. Zásadní rozdíl je především v povinnosti auditovat firmu. Finanční audity předepisuje vybraným ekonomickým subjektům zákon, nefinanční audity jsou závislé na ochotě – dobrovolnosti k nefinančnímu auditu přistoupit.

Tabulka 1 - Základní rozdíly v provádění finančních a nefinančních auditů

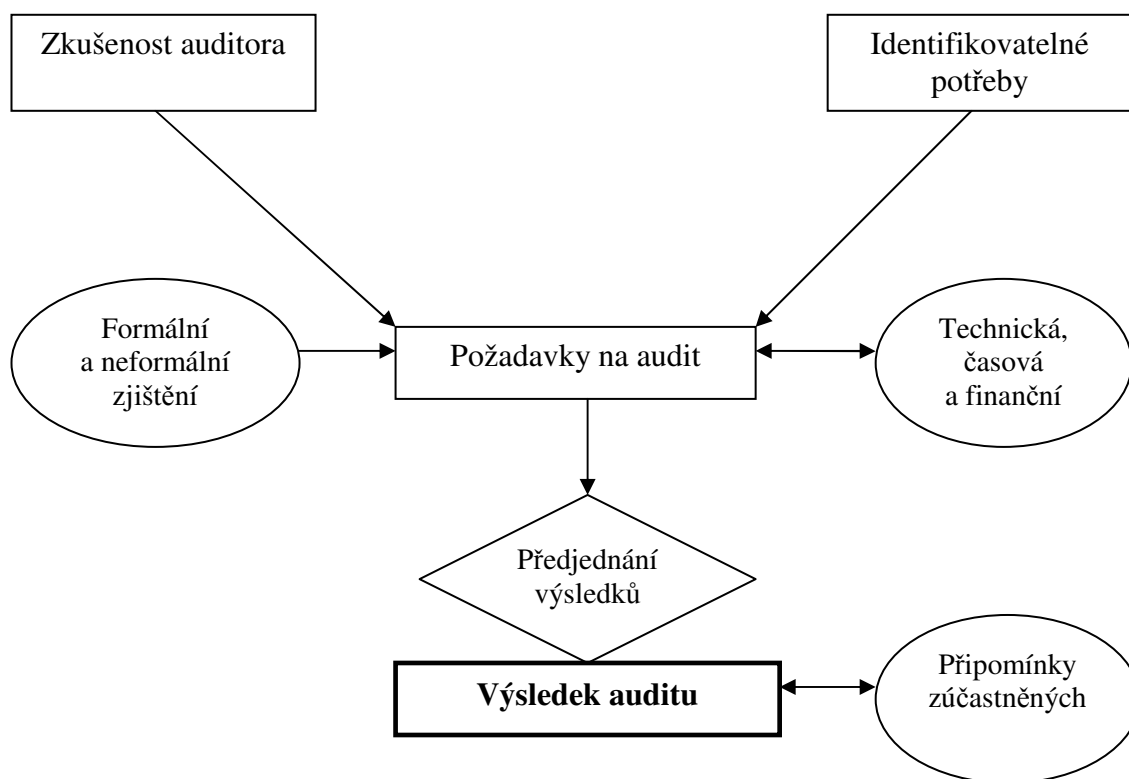
Finanční audity	Nefinanční audity (etický a sociální)
Mají přesně definované etalony (právní řád)	Etalony jsou podnikové, případně srovnání s konkurencí
Postup je v každé organizaci shodný	Postup je v každé organizaci odlišný (záleží na velikosti, předmětu podnikání, právní formě apod.)
Jsou primárně určeny osobám mimo podnik	Je určen především pro vlastní podnik (jako zpětná vazba)
Audit se opakuje 1x ročně	Audit se obvykle opakuje za 18 až 24 měsíců

Zdroj: modifikováno podle Vaněk, Z.: Seminář IIR: Interní audit, 27.-28.8.2002, Praha

Na rozdíl od řady populárních nefinančních auditů, které se staly běžnou součástí firemní praxe, jako je např. personální či environmentální audit, je etický a sociální audit v České republice stále méně známým a dosud téměř nevyužívaným nástrojem řízení.

2.9.2 Zdroje auditu ⁶

Obrázek 5 - Zdroje auditu



Zdroj: modifikováno podle Vaněk, Z.: Seminář IIR: Interní audit, 27.-28.8.2002, Praha

Schéma zobrazuje jednotlivé zdroje, které je třeba do auditování zahrnout. V tomto modelu je nutné upozornit na přesné stanovení a striktní dodržení auditovaných oblastí. Překračování a zabíhání do jiných témat, než byla přesně vymezena by mohlo znamenat rozmělnění a celkové znehodnocení auditu.

2.9.3 Praktické otázky provádění auditu ⁶

Existují dva základní modely, které se mohou prolínat či kombinovat. První je spojený s **interním auditem**. Firma může pověřit své zaměstnance k provádění tohoto auditu. Firma ale také může pověřit k tomuto úkolu svoje zaměstnance „ad hoc“ (= jen pro tento případ; k tomuto účelu). Vytvoří tým, který pokrývá zájmy primárních stakeholderů. Tato pracovní skupina může dobře posloužit pro získání dostatečného množství informací. Podmínkou je zajistit vhodné metodické vedení. Jde tedy

o kombinovanou formu, která se opírá o vlastní zaměstnance, profesionálně metodicky vedené. Výhodou i nevýhodou současně je znalost systému a “podniková slepota”.

Druhým modelem je **audit externí**. Nabízí se samozřejmě možnost využití služeb velkých auditorských domů, které společnost prověřují finančně. Otázkou k diskusi zůstává fakt, zda kumulace takového množství informací v jedné firmě je ku prospěchu věci.

Ideální pro provádění externího etického a sociálního auditu se zdá být konzultantská nebo poradenská firma, která nemá informace o ekonomické situaci společnosti. Ale jedná se jen o spekulativní tvrzení, pro které dosud nejsou důkazy.

Ať už se jedná o interní či externí typ auditu, je nutné vyžadovat od osob provádějících audit, aby se řídily kodexem profesionálního auditora, který zahrnuje:

- **Zodpovědnost.** Členové, na nichž jako na kvalifikovaných pracovnících spočívá zodpovědnost, by měli citlivě zvažovat veškerou svou činnost z morálních i profesionálních hledisek.
- **Veřejný zájem.** Členové by měli převzít závazek jednat v zájmu veřejnosti, vážit si její důvěry a prokazovat svou profesionální zodpovědnost při zpravodajství o etickém a sociálním klimatu ve firmě.
- **Bezúhonnost.** Členové by měli vykonávat všechny své profesionální povinnosti s vysokým smyslem pro bezúhonnost, a tak získávat a rozšiřovat důvěru veřejnosti.
- **Objektivita a nezávislost.** Člen by měl být objektivní a při vykonávání profesionálních povinností by u něj nemělo dojít ke konfliktu zájmů. Člen, který je veřejně činný, by měl být při provádění auditu a dalších atestačních služeb skutečně a zjevně nezávislý.
- **Povinná péče.** Člen by měl sledovat odborné etické normy své profese, snažit se neustále o zvyšování své kvalifikace a kvality služeb a vykonávat své profesionální povinnosti podle svých nejlepších schopností.
- **Rozsah a povaha služby.** Člen provozující veřejnou praxi by při určování rozsahu a povahy poskytování služeb měl postupovat podle Kodexu profesionálního chování.

2.9.4 Kvalita a efektivita etického auditu ⁶

Pro dosažení kvalitního a efektivního auditu je důležité prověřit tyto principy:

- **Rozsah** představuje požadavek, který znamená, že do procesu budou zahrnuti všichni zásadní podílníci, nikoli pouze ti „hlasití“. Potom hodnocení bude obsahovat řadu názorů.
- **Srovnatelnost** je schopnost poměřit výsledky auditu s předcházejícími výsledky a porovnávat výsledky v čase.
- **Kompletnost** znamená, že žádná oblast (např. na přání managementu) nebude z auditu vyňata.
- **Průběh** určuje, čím musí organizace projít, aby byla plně připravená na audit.
- **Systémy a politika managementu** jsou potřeba k zajištění toho, že proces auditu bude řízen a kontrolován.
- **Informace získané během auditu** musí být veřejné, má-li být audit účinný. Otázka, kolik lidí by mělo být informováno, by měla být prodiskutována a zajištěna předem.
- **Průběžné zlepšování** zajišťuje, že audit není jenom retrospektivní, ale ukazuje, jaké změny bude třeba udělat.

2.9.5 Možnosti zneužití etického a sociálního auditu ⁶

Je nasnadě, že i dobrý nástroj se dá zneužít. Je tomu tak i v případě etického a sociálního auditu. Mohou se objevit situace, kdy bude audit zneužit jednak tím, že bude účelově zadáný, případně může management či zadavatel s výsledky manipulovat.

Únik informací

Auditor má velké množství informací a všude, kde informace jsou, hrozí jejich únik. Je namístě uvažovat o smlouvě o mlčenlivosti, zvláště v případech, kdy se firma rozhodne pro řešení etického a sociálního auditu formou vytvořeného týmu „ad hoc“.

Zkreslení výsledků

Riziko vzniká také chybnou, či úmyslně chybnou, interpretací dat. Děje se tak ve všech oblastech komunikace a bylo by naivní se domnívat, že tento typ auditu to

neumožňuje. Účelové zkreslení či manipulaci s výsledky lze minimalizovat zveřejněním výsledků v rámci firmy a přesnou formulací ze strany auditora.

2.9.6 Načasování etického a sociálního auditu ⁶

Praxe ukazuje, že firma přistupuje k etickému a sociálnímu auditu většinou v období změny - ať už managementu nebo vlastníků, či při zásadních strategických změnách, jako je změna organizační struktury, restrukturalizace a dalších. Tyto změny vyžadují obvykle podporu a přijetí zaměstnanců, což vede firmy k tomu, že se zabývají zpětnou vazbou, tedy auditem.

Dalším neméně významným impulsem je požadavek odběratele na dodavatelské firmy z hlediska naplnění etických a sociálních principů.

Lze tedy říci, že k auditování dochází pod tlakem vnějšího prostředí či událostí, v situaci často hektické a emocionálně nestabilní.

Ideálním obdobím by však byla doba naopak klidnější, která by umožňovala hlubší vnitrofiremní diskusi v emocionálně klidnějším čase. V současné době je to požadavek velmi vzdálený praxi.

2.9.7 Význam etického a sociálního auditu ⁶

Audit by měl sledovat jeden či více z těchto cílů:

1) Kontrola řízení

Audit zjišťuje jednotné řízení, jednoznačný nebo nejednoznačný výklad pravidel. Často diskutovaná otázka se týká standardů, vůči kterým by se měl etický audit vymezovat. Nadnárodní společnosti mají k dispozici doporučenou směrnici OECD pro Corporate Governance.

Kvalitní provedení by mělo odhalit také existenci skupin s neformální autoritou ve firmě a jejich cíle. Je třeba zdůraznit, že nejenom nadnárodní giganti čelí obtížím o udržení vytýčené strategie. Ve složitější situaci se někdy nacházejí firmy střední velikosti či úřady, v nichž slouží intriky a účelové vytváření koalic k prosazení osobních zájmů, což může vést ke spotřebování většiny energie zaměstnanců. Jejich ekonomická situace, úroveň managementu či kultura organizace nenabízejí prostředky pro objektivní zjištění situace.

Bez ohledu na velikost firmy či instituce mohou být nemotivovaní zaměstnanci příčinou neuspokojujících ekonomických výkonů.

2) Transparentnost pro všechny skupiny „stakeholders“

Jedná se o skupinu zaměstnanců, zákazníků, managementu, vlastníků, dodavatelů a místní komunity, v níž firma provádí svoji podnikatelskou aktivitu. Přesné a včasné informace jsou předpokladem dobré, dlouhodobé spolupráce pro tyto skupiny. Nejčastěji si na neprůhlednost či nedostatečnou komunikaci stěžují zaměstnanci. Jsou v tomto směru zaměstnanci skutečně zanedbaní nebo je to jenom jejich pocit, pramenící z ještě hlubších systémových chyb?

Je v zájmu firem samotných být čitelný nejenom vůči vlastním zaměstnancům, ale také vůči komunitě, která je územně, ekonomicky i ekologicky s firmou spojená. Dostatečná informovanost a otevřenost prohlubuje pozitivní vazbu mezi jednotlivými skupinami a posiluje důvěru a loajalitu vůči firmě.

3) Analýza sociálního klimatu ve společnosti.

Velikost firmy často nedovoluje managementu vidět konkrétní důsledky svých rozhodnutí. Navíc realizace různých opatření či změn se projevuje s určitým časovým zpožděním. Etický a sociální audit nabízí managementu v tomto ohledu zpětnou vazbu. Současně audit přispívá k motivaci zaměstnanců, neboť o jejich názory se vedení zajímá, jsou pro ně důležité. Snižuje také stresové zatížení, protože je možné svoje problémy prezentovat legitimní formou, aniž by si zaměstnanci museli připadat jako „potíživé“. Vytvoření formálního prostoru pro analýzu vede k ozdravení mezilidských vztahů.

Etický a sociální audit je tedy prostředek, jak mít morální rizika pod dohledem. Může se jednat o zdánlivě malý problém, jako třeba alkohol na pracovišti. Pokud neexistuje vyžádaný, formálně akceptovaný a respektovaný systém, který na tento problém se vší vážností a důsledky poukáže, může přerůst v závažný problém.

Rozsáhlejší sociální konflikty mohou způsobit velké společnosti v zemích, které jsou kulturně od vedení společnosti odlišné. Tyto konflikty, např. sociální nestabilita, agresivní nálady vůči korporacím nebo zemím, ze kterých tyto korporace přicházejí, jsou nebezpečné především tím, že nejsou z pozice firmy řešitelné.

2.9.8 Přínosy pro jednotlivé skupiny stakeholders ⁶

Kvalitně provedený audit prospívá všem typům stakeholders:

Zaměstnanci

Mají možnost se vyjadřovat a spolupodílet na vytváření strategie v oblasti podnikatelské etiky. Dostávají možnost vyjadřovat se regulérním způsobem k praktikám, které se ve firmě prosadily či prosazují a se kterými z hlediska svých hodnot nesouhlasí. Toto snižuje jejich stresovou zátěž, ozdravuje to vztahy mezi lidmi a vede k lepší motivaci.

Akcionáři a vlastníci firmy

Etický a sociální audit jim nabízí srovnání z hlediska jejich hodnot a naplňování jednotné Corporate Strategy z hlediska hodnot společnosti. Dostávají zpětnou vazbu, která není formulována managementem. Objektivní a nezávislé provedení auditu jim ukáže i rezervy v oblasti lidských zdrojů.

Management

Pro tuto skupinu má etický a sociální audit klíčový význam. Analyzuje sociální klima společnosti. Lze zjistit rozsah morálních konfliktů ve firmě. Management obvykle má o těchto typech problémů rámcový přehled, ale jejich závažnost nemusí odhadovat správně, buď proto, že je z hlediska ekonomických výsledků považuje za nepodstatné, nebo nechce tyto problémy řešit.

Zákazníci (firem procházejících etickým a sociálním auditem)

Jsou firmou informováni o její politice z hlediska naplňování podnikatelské etiky. Transparentnost znamená pevnější a trvalejší vztahy a zákaznickou loajalitu.

Dodavatelé, místní komunita a orgány státní správy

Jsou prostřednictvím zprávy informováni o aktivitách firmy. Kromě posílení image přináší zpravodajství etického a sociálního auditu jasné poselství, které pomůže eliminovat nečisté praktiky ze strany těchto stakeholders. Je pro ně výzvou i závazkem současně.

2.10 Budoucnost etického a sociálního auditu ⁶

Rozhodnutí o provádění etického a sociálního auditu patří mezi strategická rozhodnutí firmy. Vzhledem k tomu, že takovouto kontrolu nepředepisuje žádný zákon, je výsadním právem managementu (případně vlastníka), zda se rozhodne pro audit.

Strategický význam etického a sociálního auditu

Globální byznys přináší požadavek na větší kontrolu naplňování etických a sociálních kritérií. Je v zájmu byznysu samotného tyto otázky nepodceňovat. Neřešené problémy mohou nastolit sociální neklid v oblasti, etické pochybení může poškodit image firmy, vyvolat zákaznický bojkot či způsobit ekonomické škody „díky“ vlastním zaměstnancům. Tedy vše to, čemu se firmy snaží předejít.

Zatím stále chybí systémový přístup, který by pomáhal vytvořit standardní podmínky v byznysu. Významnou podporu v tomto směru představuje aktivita OECD.

Je pravděpodobné, že v historicky krátké budoucnosti vznikne nadnárodní orgán, který bude kontrolovat etické a sociální klima prostřednictvím opakovaného auditu ve firmách. Tento princip je zcela běžný např. u farmaceutických firem při dodržování technologických a hygienických norem.

Jakkoli je zřejmé, že etický a sociální audit čelí ještě řadě nevyřešených problémů, zdá se, že jeho výhody značně převažují a v budoucím desetiletí snad bude zařazen mezi základní a běžné složky kontroly.

2.10.1 Příprava mezinárodní normy ISO 26000 ¹⁶

Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO zahájila práce na nové mezinárodní normě mimořádného významu i rozsahu. Zařazení této práce do programu prací ISO předcházela dlouhá jednání a diskuse zainteresovaných stran, ISO i spolupracujících organizací, jako jsou ILO, IOE, ECOLOGIA, UNIDO atd.

Výsledkem byl návrh na zařazení této normy do plánu ISO, se kterým v lednu 2005 vyjádřilo souhlas 37 členů ISO.

Technický řídicí výbor ISO (TMB) vytvořil pracovní skupinu pro společenskou odpovědnost WG SR, odpovědnou přímo TMB, se speciální strukturou, umožňující vyváženou účast všech zainteresovaných stran (průmysl, vládní organizace, spotřebitelé, pracující, nevládní organizace a ostatní - výzkum, podpora, služby aj.) z rozvojových

i rozvinutých zemí. Zainteresované strany s omezenými finančními zdroji, jako jsou rozvojové země, nevládní organizace, spotřebitelé jsou navíc ve své aktivní spolupráci podporovány i finančně.

Pracovní skupina je vedena společným týmem z Brazílie a Švédska, tedy z rozvojové země a rozvinuté země. Zapojení stovek expertů z 54 zemí a rovnoměrné zastoupení mužů a žen zabezpečuje žádanou rozmanitost názorů. Každý z členských států může do pracovní skupiny jmenovat maximálně 6 expertů, rovnoměrně zastupujících zainteresované strany a 6 pozorovatelů. Každá organizace může jmenovat 2 experty a dva pozorovatele.

Cílem normy bude:

- poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost
- mezinárodní norma, aplikovatelná pro všechny typy organizací
- identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany
- zvýšit důvěryhodnost organizací a tím i jejich konkurenceschopnost
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků
- podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost
- být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami (např. Světová deklarace lidských práv, Deklarace ILO).

Norma nebude určena k certifikaci třetí stranou a původní záměr je, aby nebyla ani součástí řady norem pro systémy managementu.

TMB/WG SR se sešla již na třech pracovních zasedáních, poslední se konalo v květnu 2006 v Lisabonu a zúčastnilo se ho 320 zástupců z 55 zemí a organizací.

Česká republika se přihlásila k iniciativě až v roce 2005. Na národní úrovni vznikla “zrcadlová” pracovní komise pro společenskou odpovědnost, jejíž činnost řídí ČNI. Tato komise je otevřena všem zájemcům o aktivní práci na normě.

3 Situační analýza



3.1 Popis firmy¹¹

Obchodní jméno:	Ager, spol. s r.o.
Sídlo společnosti:	Brno, Kotlářská 989/51a, PSČ 602 00
Den vzniku:	1. říjen 1994
Identifikační číslo:	60 72 21 26
DIČ:	CZ60722126
Zapsáno:	v OR KS v Brně odd. C, vložka 16616
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Telefon:	533 338 671
Fax:	533 338 660
Statutární orgán:	Václav Kubíček, jednatel společnosti Brno, Staňkova 7, PSČ 602 00 Věra Kubíčková, jednatelka společnosti Brno, Staňkova 7, PSČ 602 00
Valná hromada:	Václav Kubíček, jednatel společnosti Věra Kubíčková, jednatelka společnosti
Management společnosti:	Václav Kubíček Věra Kubíčková Miroslav Kirinovič, provozně-technický ředitel Šárka Vašíčková, ekonomická ředitelka Dana Cupalová, personální ředitelka
Obchodní oddělení:	Miluše Kolářová, obchodní manažerka

Předmět podnikání:

- správa nemovitostí;
- úklidové práce;
- účetní poradenství;

- výroba a dodávka tepla na základě státní autorizace;⁵
- hlídací služba;
- údržba zeleně;
- autodoprava.

⁵ Dodávka UT a TUV je zajišťována na základě Rozhodnutí o udělení licence č. 320102124 rozvod tepelné energie vydané ERU a udělení Koncese č. 370200-2133809 na výrobu tepelné energie a rozvod tepelné energie.

4 Metodika auditu

Sociální audit analyzuje život v organizaci, s cílem podat ucelený obraz o zjištěných skutečnostech, poukázat na její silné stránky a hlavně provést kritickou analýzu stránek slabých. Smyslem sociálního auditu je zkoumání všech podstatných prvků reality, a to vždy v jejich souvislostech a vzájemné závislosti.

Ve společnosti Ager, spol. s r.o. je vhodné aplikovat sociální audit z následujících důvodů:

1. společnost svým počtem zaměstnancům (190 zaměstnanců k roku 2006) spadá do středně velkých firem, pro které už má smysl sociální audit provádět;
2. za dobu trvání společnosti se podobný audit dosud nekonal;
3. zájem vedení společnosti o provedení auditu.

4.1 Postup provedení auditu

1. Studium literatury

V první fázi proběhlo seznámení se s problematikou provádění auditu obecně ve firmách pomocí odborné literatury.

2. Analýza interních dokumentů

V další fázi byly prostudovány interní materiály společnosti – ISO normy, Politika jakosti a environmentu, vzor Pracovní smlouvy a zkoumány byly i činnosti, které společnost dlouhodobě podporuje. Z externích materiálů to byly články v odborném časopisu Brno Business a na webových portálech Regionální hospodářské komory a Jihomoravského inovačního centra.

3. Diskuse s managementem

Po seznámení vedení společnosti s metodikou a průběhu auditu nemělo žádné speciální požadavky. Zřetelné problémy, na které by se dalo zaměřit v dotaznících, dle vedení ve firmě nejsou.

4. Oblast zjišťovaných dat

Obecně jsou dotazníky zaměřeny na zkoumání vztahů mezi zaměstnavatelem (firmou) a zaměstnanci. V užším pojetí se sociální audit týká následujících oblastí:

- personální systém organizace – analýza jeho jednotlivých kroků především z hlediska motivačních důsledků, podnikové kultury apod. Jde např. o systém vzdělávání, profesní růst apod.;
- komunikace – jedná se o přísun informací, možnost vyjádřit svůj názor.
- analýza pracovních skupin – především analýza vztahů mezi podřízenými a nadřízenými, práce v kolektivu, pracovní vytížení;
- motivace a stimulace zaměstnanců – zkoumán je motivační profil zaměstnanců, nástroje pro stimulaci, pracovní spokojenost, sociální klima organizace, postoje zaměstnanců k firmě a práci, platová politika;
- etické aspekty – zkoumání pracovní smlouvy: zda obsahuje doložky o etickém jednání, názory zaměstnanců na neetické chování;
- prostor pro vlastní názory – návrhy na změny ve firmě, její nedostatky.

5. Sběr dat

V této fázi byly prostudovány teoretické prameny zabývající se sociálními a etickými audity. Po seznámení s chodem společnosti sloužily jako další zdroj informací interní firemní materiály.

6. Formulace dotazníku¹⁵

Prioritou pro dotazníky je v první řadě anonymita, čímž se zvyšuje upřímnost odpovědí. Dotazníky by měly splňovat podmínky pro objektivitu, standardnost, spolehlivost, platnost (validita), úspornost a reprezentativnost. Jenom tak mohou přinášet nové poznatky a ověřovat jejich pravdivost, čímž získáváme fakta.

Objektivita

= zkoumané osoby nemají nebo mají pouze minimální možnost působit na výsledky ve výhodném nebo pro ně žádoucím směru. Objektivita metody je dána i nezávislostí výsledků na osobách, které je vyhodnocují. Různí posuzovatelé tedy u objektivních testů docházejí ke stejným výsledkům.

Standardnost

= jedna identická metoda je používána u různých osob za podmínek pro všechny osoby stejných. Předpokládá sjednocení a formalizaci všech důležitých podmínek: dodržování jednotného postupu, jakož i stejné vyhodnocování výsledků u všech zkoumaných osob.

Spolehlivost

= metoda je konzistentní, stabilní. Spolehlivost tedy znamená např. stálost výsledku v čase.

Validita

Validitou (= platností) metody rozumíme, nakolik měří to, co měřit má.

Úspornost

= metoda má být pokud možno časově nenáročná na administrativu, na vyplňování pro tázané, ale i na vyhodnocování.

Reprezentativnost

= výzkum musí podstoupit takový počet osob, tzv. reprezentativní vzorek, který bude mít dostatečnou vypovídací hodnotu za celek.

Druhy použitých otázek:

- *Uzavřené* – dotazovaný má možnost volby mezi dvěma či více odpověďmi. Nejčastěji volená škála odpovědí v dotaznících je: ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne. Výhodou u těchto otázek je snazší a jednodušší měření. Nevýhodou je, že tázaný nemusí shledat žádnou z alternativ jako vhodnou nebo pro případnou nevědomost volí alternativu nereprezentující skutečná fakta.
- *Otevřené* - kladou málo omezení na odpovědi, mohou ukázat na důležité vztahy a souvislosti. Otázky tohoto typu jsou pružné, čímž dotazování dávají někdy nečekané odpovědi, které mohou naznačit existenci původně nepředvídaných vztahů.
- *Polootvřené* – tázaný má možnost vybrat si z odpovědí uzavřených či odpovědi s otevřeným zakončením typu: - jiné, uveďte jaké:

Limit pro vyplnění dotazníku je maximálně 15 minut, z toho důvodu má dotazník 29 otázek, z nichž je 26 uzavřených, 2 otevřené a 1 polootevřená.

7. Výběr účastníků auditu

Pro vyplnění dotazníků nebyli záměrně vybráni firemní dělníci a ostatní zaměstnanci pomocných profesí. Reprezentativní vzorek byl tvořen z 58 zaměstnanců (z toho 74,1% žen a 25,9% mužů) pracujících v kancelářích na 9-ti různých odděleních. Minimální počet účastníků byl 25, horní limit omezen nebyl.

8. Načasování auditu

Dotazníky byly rozdány 19. 2. 2007 a vracely se postupně, poslední kusy byly odevzdány 1. 3. 2007.

9. Zpracování výsledků

Celkem vyplnilo anonymní dotazník 42 pracovníků z 8 oddělení. Pro lepší vizuální orientaci jsou odpovědi na všechny otázky, kromě 2 posledních, znázorněny koláčovými grafy s komentáři.

Závěr

V současnosti organizace v České republice postupně objevují a začínají uplatňovat etické řízení a podnikatelskou etiku, s čímž souvisí i využití nových nástrojů – sociálního a etického auditu.

Uskutečněný sociální audit ve společnosti Ager, spol. s r.o. ukázal jisté nedostatky, které bude nevyhnutelné pro firmu řešit a eliminovat na minimum. V současnosti už vedení společnosti podniklo na základě předložených výsledků první kroky ke zlepšení situace, konkrétně se jedná o kurz asertivního jednání pro zaměstnance.

Taktéž po studii interních a externích materiálů vyplynulo, že sama společnost vyvíjí úsilí podnikat v souladu s etikou, což dokazuje dokument Politika jakosti a environmentu, který je zaměřen hlavně na šetření životního prostředí a na profesionální péči o zákazníky. Další plus pro společnost znamená její angažovanost v charitativní činnosti, podpoře kulturních a sportovních akcí a v neposlední řadě i umístění firmy v loňském roce na 8.místě v soutěži Brno TOP MSP.

Po prozkoumání všech dostupných materiálů vyplynulo, že je pro společnost vhodným návrhem formulace a aplikace Etického kodexu, který upravuje pravidla etického jednání společnosti vůči zaměstnancům, zákazníkům, místním orgánům, dodavatelům a konkurentům. Pro úspěšné zavedení Kodexu ale nestačí jen jeho formulace, ale i školení zaměstnanců, kontrola dodržování etických pravidel, novelizace Kodexu a jeho zpřístupnění široké veřejnosti.

Implementace Kodexu bude znamenat pro společnost v budoucnosti přínos v mnoha oblastech. Kodex jasně formuluje politiku společnosti, minimalizuje nežádoucí praktiky zaměstnanců. Nejen pro zákazníky, ale i pro dodavatele a okolí společnosti je Kodex signálem dodržování podnikatelské etiky, což upevňuje vztahy mezi nimi a firmou a zlepšuje konkurenceschopnost společnosti.

Z předchozí práce a ze závěrů, které předkládám, je zřejmé, že cíl práce byl splněn.

Seznam literatury

- (1) DYTRT, Zdeněk a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- (2) FIALA, Bohumil. *Podnikatelská etika*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. 200 s. ISBN 80-244-1241-1.
- (3) MOLITOR, Bruno. *Etika hospodářství*. Vyd. 1. Praha: Česká křesťanská akademie, 1998. 182 s. ISBN 80-85795-29-9.
- (4) PETRÁČKOVÁ, Věra, KRAUS, Jiří a kol. *Akademický slovník cizích slov*. Vyd. 1. (dotisk). Praha: Academia, 2001. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.
- (5) PŘÍKASKÝ, Jiljí V. *Učebnice základů etiky*. Vyd. první. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000. 134 s. ISBN 80-7192-505-5.
- (6) PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: Nástroje a metody: Etický a sociální audit*. První vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- (7) REMIŠOVÁ, Anna, GAŽOVÁ, Viera. *Vybrané kapitoly z etiky a kulturológie*. Vyd. prvé. Bratislava (Slovenská republika): Vydavateľstvo Ekonóm, 1998. 149 s. ISBN 80-225-0859-4.
- (8) ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. první. Boskovice: Albert, 1998. 123 s. ISBN 80-85834-53-7.
- (9) ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.
- (10) VANĚK, Jiří. *Principy obecné, ekonomické a informační etiky*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 246 s. ISBN 80-86861-54-6.

Další informační zdroje:

- (11) *Ager, spol. s r.o. : Správa nemovitostí* [online]. [cit. 2007-02-10]. Dostupné na WWW: < <http://www.ager.cz> >.
- (12) BAJER, Petr. Známe vítěze TOP MSP. *Regionální hospodářská komora Brno*. [online]. [cit. 2007-01-28]. Dostupné na WWW: < http://www.ohkbrno.cz/ohkbrno/cz/66-68-145/clanek.php?id_clanek=528 >.
- (13) ČANÍK, Petr. Úvod do podnikové etiky – 1. Morálka a etika. *PLUS-RESEARCH* [online]. Prosinec 2004 [cit. 2007-02-22]. Dostupné na WWW: < <http://www.plus-research.cz/clanek.asp?id=c04005> >.
- (14) ISO 14001. *Eurocert*. [online]. [cit. 2007-03-17]. Dostupné na WWW: < <http://www.eurocert.cz/cz/iso-14001> >.
- (15) KOHOUTEK, Rudolf. Dotazník. *Katedra psychologie Pedagogické fakulty Masarykovy univerzity* [online]. Listopad 2006 [cit. 2007-04-11]. Dostupné na WWW: < http://www.ped.muni.cz/wpsy/koh_dotaznik.htm >.
- (16) Příprava mezinárodní normy ISO 26000. *Info-ISO.cz* [online]. Srpen 2006 [cit. 2007-02-26]. Dostupné na WWW: < http://www.info-iso.cz/aktuality.php3?sekce=novinky_2&idn=1 >.
- (17) TOP MSP – Soutěž o nejlepší MSP města Brna. *Jihomoravské inovační centrum*. [online]. Červen 2006 [cit. 2007-01-28]. Dostupné na WWW: < <http://www.jic.cz/zpravodajstvi-press/inovace-a-inovacni-podnikani/top-msp-soutez-o-nejlepsi-msp-mesta-brna/strana-15.html> >.
- (18) Vzor pracovní smlouvy společnosti Ager, spol. s r.o.

Seznam použitých zkratek

ČNI	Český normalizační institut
ECOLOGIA	Ecologists linked for Organizing Grassroots Initiatives and Action
ERU	Energetický regulační úřad
ILO	International Labour Organization
ISO	International Standardizing Organization
IOE	International Organisation of Employers
MSP	malý a střední podnik
OECD	Organization for Economic Cooperation Development
OHK	Okresní hospodářská komora
SVJ	Společenství vlastníků jednotek
TMB	Technical Management Board
TUV	teplá užitková voda (sít')
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
UT	ústřední topení
WG SR	Working Group on Social Responsibility

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Tři úrovně průniku ekonomiky a etiky	11
Obrázek 2 – Struktura etiky v ekonomice	15
Obrázek 3 - Faktory ovlivňující společensky odpovědné chování podniku	16
Obrázek 4 - Reidenbachův a Robinův model	22
Obrázek 5 - Zdroje auditu	28

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Základní rozdíly v provádění finančních a nefinančních auditů	27
---	----

Seznam příloh

Příloha č.1 - Dotazník	
------------------------	--

Příloha č. 1 - Dotazník

DOTAZNÍK

Dotazník je zaměřen na zjištění Vašeho názoru na firmu, její vedení, spokojenost ve firmě a v pracovním kolektivu. Tento dotazník je zcela anonymní, vyplňte ho, prosím, samostatně. Získané odpovědi budou sloužit jako podklad pro diplomovou práci a zároveň budou výsledky k dispozici vedení firmy. Zaškrtněte u každé otázky vždy jednu variantu odpovědi. Poslední 2 otázky jsou rozepisovací, uveďte, prosím, svůj názor. Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

- 1) Důvěřujete vedení firmy?
ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 2) Vypracovala si firma, dle Vašeho názoru, v místním regionu dobré jméno?
ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 3) Vaše pracovní vytížení je:
vysoké vyšší normální spíše nízké nízké nemohu posoudit
- 4) Poskytla Vám firma školení ohledně jednání se zákazníky (zvládání konfliktů apod.)?
ano ne nevím
- 5) Má vedení výhrady proti vzdělávání zaměstnanců mimo rámec firmy?
ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 6) Podporuje vedení firmy rodinný (soukromý) život?
ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 7) Poskytuje firma bonusy (sportovní, kulturní aktivity apod.)?
ano (přeskočte otázku č.8) nevím ne
- 8) Měl(a) byste o tyto bonusy zájem?
ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 9) Považujete svoji práci za smysluplnou?
ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 10) Cítíte se dobře motivováni k práci?
ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 11) Vnímají podle Vašeho názoru nadřízení dostatečně pracovní problémy podřízených?
ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 12) Dochází podle Vás k diskriminaci některých zaměstnanců?
ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 13) Odpovídá Vaše finanční ohodnocení pracovním výkonům a pracovnímu vytížení?
ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 14) Domníváte se, že existuje ve firmě nerovnost platů v rámci 1 platové třídy?
ano spíše ano nevím spíše ne ne (přeskočte otázku č.15)
- 15) Pokud existuje ve firmě platová nerovnost v rámci 1 platové třídy, je založena na:
 - a) pohlaví
 - b) osobních sympatiích
 - c) věku
 - d) jiné – jaké:.....
 - e) nevím

- 16) Máte dostatek informací o tom, co se ve firmě děje, jaké jsou změny apod.?
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 17) Je podle Vašeho mínění ve firmě pořádek a disciplína?
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 18) Máte možnost projevit svůj názor či nesouhlas?
 ano spíše ano nevím spíše ne ne (přeskočte otázku č. 19)
- 19) Je případný nesouhlas akceptován vedením?
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 20) Máte možnost profesního růstu?
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 21) Důvěřujete svým spolupracovníkům?
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 22) Cítíte se ve Vašem pracovním kolektivu dobře?
 ano spíše ano nevím spíše ne ne
- 23) Jsou nově přijímaní pracovníci poučeni standardní procedurou o pravidlech etického jednání při nástupu k Vaší firmě?
 ano ne nevím
- 24) Jsou informace upravující pravidla etického jednání součástí pracovní smlouvy ve Vaší firmě?
 ano ne nevím
- 25) Představte si situaci, že byste zjistil(a), že firma, ve které pracujete postupovala neeticky. Vás osobně by to...
 a) vedlo k upozornění nadřízených
 b) vedlo k upozornění osob pověřených řešením těchto situací
 c) vedlo k úvahám o změně pracovního místa
 d) vedlo k zahájení kroků vedoucích k získání jiného pracovního místa
 e) nevedlo k žádné akci
 f) nevím
- 26) Měli by podle Vás být zaměstnanci firmy, kteří se dopustili neetického jednání, které poškozuje firmu, nějak firmou sankciováni?
 ano ne nevím
- 27) Měli by podle Vás být nějak sankciováni zaměstnanci firmy, kteří se dopustili neetického jednání, které firmu zvyhodňuje?
 ano ne nevím
- 28) Pokud byste měl(a) možnost něco ve firmě změnit, co by to bylo?
- 29) Co je dle Vašeho názoru ve firmě největším problémem?